

INGRID DAERDEN (AEDIFICA) IS DE NIEUWE TRENDS CFO OF THE YEAR

‘Geloofwaardigheid is essentieel’

Ingrid Daerden van Aedifica volgt Nicolas De Clercq van Kinopolis op als Trends CFO of the Year. Dat heeft ze te danken aan het wonderjaar 2020. Ondanks corona haalde Aedifica meer dan 700 miljoen op en sleepte het een Bel-20-notering in de wacht. ROELAND BYL, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG

Le zegt dat ze geen echte tafelspringer is. En toch is ze trots. Op haar team, maar ook op de weg die ze als manager heeft afgelegd. Sinds Ingrid Daerden drie jaar geleden als CFO bij Aedifica begon, kende de specialist in zorgvastgoed een opmerkelijk groeiparcours. De 47-jarige handelingenieur effende in die periode het pad voor een naadloze financiering en bouwde haar financieel team uit tot een stevig fundament voor de groei bij Aedifica.

In 2020 werd de zorgvastgoedvennootschap een vaste waarde in de Bel-20 en haalde ze meer dan 700 miljoen euro kapitaal op. In juni dit jaar kwam daar nog eens 286 miljoen euro bij, en in september gaf Aedifica een obligatie van 500 miljoen uit. Dat verliep in coronatijden allemaal vlekkeloos. Redenen genoeg voor de jury om Ingrid Daerden als opvolger van Nicolas De Clercq (Kinopolis) aan te wijzen, en haar de titel Trends CFO of the Year toe te kennen.

Zelfs in coronatijden blijft Aedifica moeiteloos kapitaal ophalen. Ligt dat aan de CFO of aan de strategie?

INGRID DAERDEN. “Ik denk dat de interesse van investeerders logisch is. Zorgvastgoed kan groeien dankzij de demografische evolutie. De impact van corona liet zich in de woon-zorgcentra uiteraard voelen, maar de behoefte aan rusthuisbedden is niet veranderd. Mensen worden ouder, en op een bepaald moment worden ze zorgafhankelijk. Dat zorgt voor een reële vraag naar dat soort vastgoed. “Bovendien is zorgvastgoed nog een relatief nieuwe investeringsklasse in Europa. Het bestaat hier nog maar een jaar of vijftien. De markt is nog in volle ontwikkeling naast categorieën als winkelvastgoed en de kantoormarkt. Investeerders geloven dat Aedifica goed is gepositioneerd om in die nieuwe markt een consoliderende rol te spelen. We genieten van veel geloofwaardigheid, dankzij het trackrecord van het managementteam. Ik denk dat de combinatie van de demografische behoefte en

wat we als team hebben neergezet, maakt dat we vlot kapitaal hebben kunnen ophalen.”

Wat antwoordt u op vragen over de leegstand in de rusthuissector?

DAERDEN. “Dat fenomeen speelt voornamelijk in de Brusselse markt. Zo’n 10 procent van de bedden blijft daar leeg, maar niet in alle woon-zorgcentra. Het is volgens ons een lokaal en eerder tijdelijk fenomeen. Belangrijker zijn de vragen over de duurzaamheid van onze gebouwen. We hebben normaal huurcontracten waarin de verantwoordelijkheid om het gebouw gebruiksklaar te maken bij de huurder ligt. Het maakt dat we niet zelf in de driver’s seat zitten om de duurzaamheid van een gebouw te verbeteren. Operatoren moeten bereid zijn samen te investeren in energie-efficiëntere gebouwen.

“De vraag naar de impact van de toegenomen aandacht voor duurzaamheid is begrijpelijk. We zijn daar ook mee bezig. Zo hebben we met Orpea in Brussel om de tafel gezeten, om een investeringsprogramma voor een aantal gebouwen op te zetten. Het oudste rusthuis in die portefeuille was al veertig jaar oud en moest worden aangepakt. We hebben niet enkel die investeringen afgesproken, maar tegelijk ook het huurcontract verlengd. “De vergroening van gebouwen was voorheen een *nice-to-have*, maar is intussen een *must-have*. Aandeelhouders stellen daar veel vragen over. En als je niet voldoet aan een minimum, kunnen ze niet in je bedrijf investeren. Omdat de toegang tot kapitaal voor ons belangrijk is, zijn we ons extra bewust van die duurzaamheidssteden.”

U hebt een zitje in het duurzaamheidscomité. Dat is dus geen doekje voor het bloeden?

BIO

- **47 jaar**
- **1998:** master of business engineering (KU Leuven)
- **1998 tot 2003:** diverse functies bij ING
- **2003 tot 2008:** accountmanager real estate finance bij ING
- **2008 tot 2010:** investor relations bij Cofinimmo
- **2010 tot 2016:** head of treasury bij Cofinimmo
- **2016 tot 2018:** CFO bij OTN systems
- **Sinds 2018:** CFO Aedifica



DAERDEN. “Zeker niet. We hechten er veel belang aan, en dat zie je ook in onze rapportering. We verwachten ook dat het aparte duurzaamheidsverslag op termijn wordt geïntegreerd in het verplichte jaarverslag. Er is duidelijk druk vanuit de financiële hoek. Banken en assetmanagers moeten steeds vaker aantonen dat de bedrij-

ven waarin ze investeren of geld aan lenen, portefeuilles hebben die aan duurzaamheidscriteria voldoen. Dat is niet slecht. Als we ooit ergens willen geraken met de vergroening, dan kunnen onze inspanningen niet beperkt blijven tot het tellen van het aantal geprinte bladzijden. We moeten naar de essentie durven te gaan, en voor ons is

INGRID DAERDEN
 “Als er een goed strategisch verhaal is, is het de taak van de CFO om investeringskansen mogelijk te maken.”

dat de mate waarin onze gebouwen duurzaam zijn.”

Hoe is uw team door de groei van de jongste jaren veranderd?

DAERDEN. “Mijn Brusselse team bestaat uit 24 mensen. Toen ik drie jaar geleden begon, waren dat er maar acht. Daar zijn ook de countryteams bij gekomen. In elk land waar we actief zijn, zit-



‘De vergroening van gebouwen was voorheen een *nice-to-have*, maar is intussen een *must-have*. Aandeelhouders stellen daar veel vragen over’

ten mensen die zich bezighouden met de financiële kant, maar alleen in Finland hebben we een lokale financieel directeur en een controller.

“We hebben bovendien onze accounting in Brussel gecentraliseerd. Vroeger werkten we in de buitenlandse divisies voor een groot stuk met externe accountingbureaus. Nu is de boekhouding volledig in eigen handen en doen we dat vanuit Brussel voor de hele groep. Dat was nodig, omdat we zo fors zijn gegroeid. Toen ik begon, bedroeg onze portefeuille 1,7 miljard euro. Tegenwoordig is ze 4,5 miljard waard. We zijn ook in omzet gegroeid van 90 miljoen euro drie jaar geleden naar vermoedelijk 227 miljoen dit jaar. Hoe groter je wordt, hoe effi-

DE MOTIVATIE VAN DE JURY

De jury van de Trends CFO of the Year 2021 koos Ingrid Daerden als laureate voor haar bijdrage tot de strategische ontwikkeling en de financiering van de groei van Aedifica. Het bedrijf haalde vorig jaar meer dan 700 miljoen euro op de kapitaalmarkten op. De jury had ook oog voor de integratie van duurzaamheids- en ESG-criteria in

het financiële beleid. Ten slotte was er lof voor de professionele en transparante houding van de nieuwe Trends CFO of the Year. Ingrid Daerden haalde het van vier andere voortreffelijke kandidaten: Charles Jacques van Masthercell, Jean-Pierre Mellen van Recticel, Nadia Messaoui van Technord en Geert Peeters van Greenyard. Als

Deal of the Year koos de jury voor het Waalse biotechbedrijf Univercells dat 120 miljoen euro ophaalde bij enkele prestigieuze investeerders en dat een beursgang voorbereidt (lees blz. 58).

Bij de selectie van de kandidaten deed de jury een beroep op data van Trends Business Information en MergerMarket.

ciënter de rapportering moet zijn, want wij publiceren kwartaalresultaten. Om dat proces vlot en efficiënt te houden, heb je het liefst ook de controle over de accounting in eigen handen.

“In sommige landen was met de centralisering ook een kostenbesparing gemoeid. Afhankelijk van het land komen externe consultants met een stevig kostenplaatje. Ons hoofddoel was een systeem op te zetten dat ons ook toeliet op te schalen, om de strategische groei van Aedifica te ondersteunen. We hanteren een model dat we makkelijk kunnen uitrollen als we naar nieuwe landen gaan.

“Toen ik hier aankwam, had ik twee hoofdopdrachten: voor groeifinanciering zorgen en de organisatie klaarstomen om verdere groei mogelijk te maken. We hebben daarvoor niet alleen in het aantal mensen geïnvesteerd, maar ook in een ERP-systeem: we zijn naar SAP gemigreerd. Door iedereen naar dezelfde brondata te laten kijken, is je organisatie minder foutgevoelig.

Dat is erg belangrijk voor de schaalbaarheid.”

Sinds september heeft Aedifica een BBB-rating van S&P. Daar bent u best trots op. Waarom?

DAERDEN. “De helft van onze balans bestaat uit schuld. Dus werken we voortdurend aan herfinanciering en het beheer van onze schulden. Oorspronkelijk was Aedifica nagenoeg volledig afhankelijk van bankfinanciering. Dat is normaal. Je begint met Belgische banken, vervolgens diversifieer je naar internationale banken. Later zijn we meer een beroep gaan doen op de kapitaalmarkten en private plaatsing. De externe rating van S&P stond begin dit jaar al op mijn



‘Voor grote bedragen kun je niet altijd bij banken aankloppen. Het is voor ons belangrijk dat we ook een beroep kunnen doen op de schuldkapitaalmarkten’

4,5
MILJARD

euro is de
portefeuille van
Aedifica waard.

227
MILJOEN

euro zou de
omzet van Aedifica
dit jaar bedragen.

verlanglijstje. Ze geeft toegang tot de schuldkapitaalmarkten waar zogenaamde *benchmark bonds* worden verhandeld. Die obligaties zijn meer liquide en worden echt verhandeld op de markt. Maar om tot die investeerders toegang te krijgen tegen een interessante prijs, is een externe rating belangrijk. Met de rating op zak hebben we begin september voor 500 miljoen tienjarige bedrijfsobligaties tegen 0,75 procent uitgegeven. Dat is een erg aantrekkelijk manier om de verdere groei en overnames te financieren. Voor grote bedragen kun je niet altijd bij banken aankloppen. Het is voor ons belangrijk dat we voor een grote overname naast aandelen te gebruiken ook een beroep kunnen doen op de schuldkapitaalmarkten. “Een intrest van 0,75 procent is bij de banken moeilijk moeilijk te onderhandelen op dit moment. Toegang tot de obligatiemarkt betekent voor ons ook een verlaging van de kosten voor financiering. We hebben dit traject lang voorbereid. We hebben eerst onze schuldgraad beperkt met het oog op een goede rating om dan in september die bedrijfsobligatie uit te geven voor de rente zou stijgen. Ik wou niet te laat komen.”

Omdat het is gelukt, kreeg de CFO een schouderklopje. Ligt uw meerwaarde vooral in het veiligstellen van een gunstige financiering?

DAERDEN. “Visie volstaat niet voor succes. Je hebt ook geluk nodig. We hebben in dit geval geluk gehad met de timing. Maar ik geloof wel dat mijn sterkte ligt in het uitbouwen van een gunstige financie-



ring. Ik heb een verleden als bankier. Dat ligt mij wel.”

Moet een CFO de CEO tot voorzichtigheid aanmanen of eerder geruststellen dat de centen er wel zullen zijn?

DAERDEN. “Als er een goed strategisch verhaal is, vind ik het de taak van de CFO om investeringskansen mogelijk te maken. Natuurlijk zal ik in het directiecomité wellicht het vaakst op de risico’s van de investeringsdossiers wijzen. Dat is ook mijn rol. Maar ik doe dat vooral om onze deals beter te maken, niet om een deal af te schieten. Ondernemen is altijd risico’s nemen. Het gaat erom dat je weet waar de risico’s zitten, zo kun je ze tenminste in de gaten houden.”

U bent dus een beetje het geweten van CEO Stefaan Gielens.

DAERDEN. “Nee, dat zou ik niet zeggen. Ik zie ons meer als een tandem. Stefaan spreekt met het hele directiecomité. Ik denk dat de wisselwerking in ons team goed functioneert.”

Uw kantoren zijn gehuisvest in een gebouw van Cofinimmo. U werkte acht jaar voor de vastgoedvennootschap. Hoe belangrijk is dat voor uw job bij Aedifica?

DAERDEN. “Ik denk dat elke stap in een loopbaan iets bijbrengt. Ook de periode bij Cofinimmo heeft mij gevormd, maar ik denk dat mijn twee jaar bij (het telecombedrijf, *nvd*) OTN bepalender zijn geweest. Voor ik bij Cofinimmo begon, deed ik als bankier al heel veel vastgoedfinanciering. Toen ik in 2008 overstapte, sloeg de financiële crisis toe. Dat was een sportief moment om te beginnen als aanspreekpunt voor investorrelations bij Cofinimmo. Ik heb er veel geleerd en pluk daar nog altijd de vruchten van, maar het was de voortzetting van een traject waar ik al inzat.

“Mijn werk bij OTN lag buiten mijn comfortzone en heeft mij veel geleerd. OTN ontwikkelt mooie technologie, maar zat toen in de

overgangsfase van geld uitgeven aan ontwikkeling naar een markt creëren en inkomsten realiseren. Daar waren heel andere dingen van belang. Het was een internationale en een verkoopgedreven omgeving. Ik ben er maar twee jaar gebleven, maar zonder die stap was ik misschien niet de CFO die ik vandaag ben.”

Wat hebt u bij OTN geleerd?

DAERDEN. “Ik ben er een echte *executive manager* geworden. Ik kon niet meer terugvallen op de technische ervaring die ik had opgebouwd en toch moest ik over-eind blijven. Ik moest aan mijn managementvaardigheden werken. Je kunt wel een idee hebben, maar je moet het ook in de hoofden van de mensen in je team krijgen.

“Ik kwam uit een vastgoedomgeving met stabiele cashflows, en moest plots focussen op werkkapitaal. Het heeft me geleerd dat geloofwaardigheid erg belangrijk is. Daar hecht ik nog altijd veel belang aan. Onze partners – bankiers en auditeurs – weten dat ook van mij. Ik waak over mijn geloofwaardigheid. Die bouw je langzaam op, maar kun je in één klap verliezen en krijg je niet makkelijk terug. Toen dat je doet wat je zegt, speelt ook bij de geloofwaardigheid van Aedifica een rol. Investeerders zagen de afgelopen jaren dat het management van Aedifica in staat is de aangekondigde strategie uit

INGRID DAERDEN
 ‘Ik vind het leuk om verbanden tussen cijfers te zien, maar ik ben geen pure *number cruncher*.’



‘Investeerders zagen de afgelopen jaren dat het management van Aedifica in staat is de aangekondigde strategie uit te voeren. Zo stijgt je geloofwaardigheid en willen mensen meegaan in het verhaal’



te voeren. Zo stijgt je geloofwaardigheid en willen mensen meegaan in het verhaal.”

Waarom koos u voor Aedifica?

DAERDEN. “Ik vond het fijn om terug te keren naar een business die ik begrijp. (*Lachend*) Dat lag met telecommotechnologie van OTN wat lastiger. Voor mij is vastgoed heel tastbaar. Ik heb het niet enkel over een gebouw, maar ook over het feit of je in een investeringsdossier of een businessplan kunt geloven. Dat vond ik belangrijk. De be-

langrijkste trigger was dat Aedifica net had beslist de niet-strategische segmenten af te stoten en een leidende Europese speler in zorgvastgoed wilde worden. Dat fascineerde me.”

U wou deel uitmaken van de consolidatie in de sector.

DAERDEN. “Dat is heel fijn om te mogen doen. Ik heb graag dat morgen anders is dan vandaag. Als mijn werk enkel nog zou bestaan uit kapitaalverhogingen doen en financiering zoeken, dan zou ik iets missen. Ik vind het fijn dat er

INGRID DAERDEN
 “Als mijn werk enkel nog zou bestaan uit kapitaalverhogingen doen en financiering zoeken, dan zou ik iets missen.”

voortdurend iets nieuws gebeurt in het verhaal van Aedifica. Dat mee kunnen schrijven als lid van het directiecomité, vind ik leuk.”

Ziet u zichzelf ooit CEO worden?

DAERDEN. (*Aarzelend*) “Ik ben graag CFO. Dat was altijd mijn ambitie. Hoe meer *senior* ik word, hoe meer ik voel dat mijn rol verandert. Je gaat strategischer denken en wordt meer manager, maar dat wil nog niet zeggen dat ik



‘De drang om baas te zijn, heb ik niet. Als ik word gehoord, ben ik tevreden’

de ambitie heb om CEO te worden. Wie weet, kijk ik daar over enkele jaren anders naar. Ik vind het leuk om verbanden tussen cijfers te zien, maar ik ben geen pure *number cruncher*. De drang om de baas te zijn, heb ik niet. Als ik word gehoord, ben ik tevreden. Ik denk dat je wordt gehoord omdat mensen je inbreng waarderen.”

Bent u van plan zelf ooit in een rusthuis te wonen?

DAERDEN. “De beslissing om in een woon-zorgcentrum te wonen, nemen heel weinig mensen voor hun plezier. Er komt meestal een moment dat de familie moet inzien dat het niet anders kan. Maar ik zie wel dat babyboomers andere eisen stellen dan hun ouders. Ik ben ervan overtuigd dat woon-zorgcentra in de toekomst zullen evolueren.” **i**

DEAL OF THE YEAR: UNIVERCELLS HAALT 120 MILJOEN OP

‘Een grootschalig project, dat veel tijd vergde’

Het was geen sinecure, maar Univercells wist KKR en fondsen verbonden aan de stichtingen van Bill en Melinda Gates en Georges Soros te verleiden in zijn kapitaal te stappen. De jury van Trends en Trends-Tendances beloonde de Waalse biotechgroep met de titel van Deal of the Year.

PIERRE-HENRI THOMAS

Univercells haalde vorig jaar 120 miljoen euro op met een dubbele operatie. Eerst investeerde het gespecialiseerde platform Gamma Biosciences van KKR 50 miljoen euro in Univercells Technologies, de dochteronderneming gespecialiseerd in apparatuur als bioreactoren en geïntegreerde productie-eenheden voor vaccins en virale vectoren. Het zal het geld gebruiken om zijn productportefeuille voort te ontwikkelen en overnames te financieren.

“Zes jaar geleden, toen ik nog de CEO van MaSTherCell was, ontmoette ik bij KKR in Europa de referentiepersoon voor dit soort dossiers”, vertelt Hugues Bultot, de CEO van Univercells. “Ik heb hem twee keer in Londen bezocht, en we konden het goed met elkaar

vinden. De deal ging niet door, maar we hielden contact. In april 2019 kwam er een nieuwe mogelijkheid, dit keer voor Univercells.”

Hugues Bultot ging op bezoek bij het KKR-team in Palo Alto, dat beluste een belang te nemen in het Belgische bedrijf. “Maar KKR stelde een voorwaarde”, vervolgt Vincent Vanderborght, de financieel directeur van Univercells. “We moesten de productie afsplitsen.” “We moesten onszelf herstructureren”, legt Hugues Bultot uit. Dat



“Je kunt als bedrijf alleen maatschappelijke impact hebben als je voortbestaan financieel gewaarborgd is’

VINCENT VANDERBORGH, CFO VAN UNIVERCELLS

was geen gemakkelijke opdracht, maar Univercells deed het, in de eerste helft van 2020. De groep bracht haar activiteiten onder in vier dochterondernemingen: Univercells Technologies (met KKR als aandeelhouder), Exothera (de onderaannemingsactiviteiten), Unizima (gespecialiseerd in kant-en-klare technologie voor de opkomende landen) en Quantoom Biosciences (ontwikkeling van een innovatief productieplatform voor RNA-vaccins).

Maatschappelijke impact en rendabiliteit

Daar stopt het niet. Om de ontwikkeling van de andere activiteiten te waarborgen, kwam er een tweede operatie: een kapitaalverhoging van 70 miljoen euro voor de moedermaatschappij. Adjuvant Capital, een fonds van de Bill & Melinda Gates Foundation dat een paar jaar eerder al in Univercells had geïnvesteerd (via het Global Health Investment Fund), injecteert 15 miljoen. De rest komt van andere vooraanstaande internationale fondsen, waaronder de Soros Foundation, Belgische institutionele fondsen zoals SFPI, SRIW en Sambrinvest, en aandeelhouders die hun belang willen vergroten. Hoe wist Univercells zulke klinkende namen binnen te halen? “Ze staan achter onze missie”, legt Vincent Vanderborght uit. “We willen mensen toegang geven tot betaalbare geneesmiddelen en vaccins, werken aan duurzaamheid, en tegelijk een winstgevend bedrijfsmodel en een aantrekkelijke *return on investment* aanbieden. Je kunt als bedrijf alleen een maatschappelijke impact hebben als je voortbestaan financieel gewaarborgd is.”

Zo haalde Univercells vorig jaar dus 120 miljoen euro op. “Zonder te willen opscheppen, het was een



ingewikkelde deal”, zegt Hugues Bultot. “We moesten onze centrale structuur opbreken, en investeerders op twee niveaus aantrekken. We moesten onderhandelen met mensen van KKR, die zeer hoge technische eisen stelden.”

Is er een recept voor het aantrekken van investeerders van dat niveau? “Je zou er een proefschrift over kunnen schrijven”, antwoordt Hugues Bultot. Hij wijst op de groeiende reputatie van Univercells op de markt, en op het feit dat de sector van de biofabricage (het gebruik van biomaterialen voor de productie van geneesmiddelen) sinds vijf of zes jaar in de schijnwerpers staat. “En je moet persoonlijke contacten leggen en effectief netwerken. Ieder in zijn eigen stijl, maar eerlijk en oprecht.”

De CEO looft ook de deskundigheid en het geduldige werk van de teams van Vincent Vanderborght. Bij zulke deals is het belangrijk ervoor te zorgen dat “de mensen de tafel niet verlaten”, voegt Bultot eraan toe. “Tijdens onderhandelingen komt er een moment waarop de partijen tegenover elkaar staan, en aangezien ik de eindbeslissing neem voor de onderneming, heb ik soms sterke standpunten ingenomen.”

Maar het aantrekkelijke businessmodel en de dynamiek van het bedrijf, dat 350 mensen in dienst heeft, bracht de bal aan het rollen. In het kielzog van de kapitaalverhoging kreeg Univercells dit jaar een nieuwe lening van 30 miljoen van de Europese Investeringsbank (EIB). De lening zal Univercells de mogelijkheid bieden “grote hoeveelheden

HUGUES BULTOT
“We moesten onze centrale structuur opbreken, en investeerders op twee niveaus aantrekken.”

den covid-19-vaccins te produceren en een reserve aan te leggen” in zijn nieuwe fabriek in Jumet, aldus de EIB. Ook een consortium van Belgische banken droeg bij tot de ontwikkeling van die faciliteiten. “De gezondheids crisis heeft ons model nog relevanter gemaakt”, zegt Vincent Vanderborght. “Wij hebben ons snel in de strijd tegen de pandemie gegooid, door flexibele productiecapaciteit ter beschikking te stellen bij Exothera, een nieuwe fabriek die speciaal in Jumet is opgezet om vaccins te produceren.” Tegelijkertijd zet Univercells de besprekingen over nieuwe partnerschappen voort.

Beursgang in zicht

Wat staat nog op de agenda? Univercells is van plan een notering op de Amerikaanse Nasdaq te krijgen. “We bereiden die beursgang al een tijdje voor”, stelt Vincent Vanderborght. “Ze moet volgend jaar plaatsvinden, en zal waarschijnlijk worden voorbereid door een voorbereidende fondsenwerving bij gespecialiseerde investeerders. De organisatie, de financiële verslaggeving, de *compliance*, de interne controle en het bestuur worden geleidelijk in gereedheid gebracht, om het dossier te kunnen verdedigen tegenover toekomstige investeerders en de bevoegde autoriteiten.”

De CFO besluit: “Het is een grootschalig project, dat veel tijd vergt, maar deze doorlichting van onze manier van werken is interessant, en kan de onderneming op lange termijn alleen maar ten goede komen.”